

# 書評

Erastus Corning : Merchant and Financier :  
1794-1872. By Irene D. Neu. Ithaca, New  
York, Cornell University Press, 1960. Pp.  
xii+212.

鳥羽 欽 一 郎

ヌウ女史のこの著書は、序文にも述べているように、アメリカの傑出したビジネス・マン、エラスタス・コーニングの生涯の経歴を通じて、十九世紀初期から中葉にかけての、アメリカの商人資本家の役割を明らかにしようとするものである。史料は Albany Institute of History and Art のコーニング文書（手紙、日記、帳簿、年表、手帳、メモ、手紙、手帳、メモ、手紙、手帳、メモ）、さらにニュー・ヨーク・セントラル鉄道記録などであるが、女史も断っているように、必ずしも完全な史料が現存しているわけではない。にもかかわらず、ヌウ女史の努力は、可成詳細・克明にコーニングの履歴を追ひ、十九世紀のアメリカ商人資本家の経営と行動とを適確に描き出している。

既にヌウ女史がその論文「一八七〇年代におけるアメリカ工業エリート」(Industrial Elite in the 1870s by Frances W. Gregory and Irene D. Neu in "Men in Business", Harvard

U. P., 1952) で指摘しているように、ウィリアム・ミラーの取上げた一九一〇年のビジネス・エリート (William Miller, American Historians and Business Elite, The Journal of Economic History, 1949) と一八七〇年のビジネス・エリートとは異質のものである。「コーニングの死んだ一八七二年は、アメリカは新しい時代―巨大企業によるビジネスのナショナルイゼーションの時代―に立っていたのであり、コーニングが行ったような、単純なビジネス組織に慣れていた古い型の資本家達とは恐らく無縁の、また彼らには到底理解も出来ないような、新しい時代が到来しつつあったのである」。

周知のように、アメリカのビジネスは南北戦争を劃期として大きな転換をとげる。いわば、商人資本家の手から産業資本家の手にと、ビジネスの主導権は大きく転換する。一八七〇年のアメリカのインダストリアル・エリートは、織物工業・鉄工業・鉄道業の三分野に現れたが、これらの分野で大きな役割を果たしたのはそれぞれ商人資本家たちであった。織物工業のローレンス、ローウェル、鉄工業のコーニング、鉄道業のフォックス、ヴァンダービルトなど、商人資本家の工業企業への進出は著るしかった。にもかかわらず、彼らは次の時代のロツクフェラー、カーネギー、フォードなどは別個の型に属する資本家達であった。

こうした商人資本家は、どのような環境に生き、どのような経営態度を示し、いかにして大をなし、さらに次の時代の所謂「キャンテン・オブ・インダストリー」たちに道を譲っていつ

たのか。エラストス・コーニングの事例は、いわば其の典型を示すものとして興味深いものがある。

## 二

エラストス・コーニングは一七九四年ケネカット州ノーウィッチに生れた。アメリカでの家系は、一六四一年頃マサチューセッツのビヴァリに植民した古いピニールタンであり、のち彼の妻となるハリエットが、マサチューセッツ州のロックスベリに生れ、アメリカ植民以来八世代目の古い家系であることとともに、コーニングは「アメリカ生れの、ニュー・イングランド人を父に持ち、イギリス系であり、しかも都会的環境の下で生れること」という、十九世紀のアメリカのビジネス・マンの条件を満たす典型的タイプに属している。

十二才迄教育をうけ、一八〇七年叔父ベンジャミン・スミスの経営するニュー・ヨーク州トロイの鉄器具商店で働くことになる。一八一四年までここで働き、独立採算のサイド・ビジネスなどでも金を貯め、同年貯金五〇〇ドルをもって同州のオルバニーに行き、同じく鉄器具商店であるジョン・スペンサー&コンパニーで働いた。コーニングが被雇傭者としてではなく、経営者として独立するのは、一八一六年ジョン・スペンサー&コンパニーのパートナーシップの権利を買取してからのことであるが、この時の彼の資本は、トロイからの五〇〇ドルとその後の貯金若干、叔父スミスからの可成りの額の援助、又當時有能なパートナーを得る場合にしばしばみられた借入という形式

で、スペンサーから四一六〇〇〇ドルの金を都合したと考えられる。しかし、二二才のコーニングのこの五〇〇ドル余りの資産は、五五才にはオルバニー一の資産家と云われる額に達し、六〇才には三〇〇万ドル、七二才の死亡時には実に八〇〇万ドルに及ぶのである。

この驚くべき致富の背景には、当時のアメリカの急激な経済的發展と膨張、特に一八三五年に開通したイリイ運河に集約されるような、爆発的な西部の開発を東部港湾大都市と結びつけたハドソン河の最重要港としてのオルバニーの地理的条件（十九世紀十年代、オルバニーはニュー・ヨーク州の首府であるばかりでなく、全国でも六く七に位する大都市であった）が指摘される。こうした所謂「地理的乃至機構的な諸条件」、つまりコーニングの経営的成功と外部的諸条件との関連は、ジニーム・ドースターの本書に対する書評(Business History Review, Spring, 1961, pp. 126-7)でも指摘されているように、ヌウ女史は余り精しくは触れていないが、経済史の立場からは興味深い問題である。

さて、コーニングの経営は銀行・保険会社・公社債株式投機・鉄工所・鉄道・土地投機と多岐にわたっているが、その出発点をなし、晩年息子に経営を委ね自らは銀行業に専心するようになるまでの骨幹的経営は、鉄器具取扱商社であるコーニング&コンパニー(名称はパートナーの変遷により時々代る)であった。彼は一八二四年ジョン・スペンサー&コンパニーの単独経営者となり、この頃には既にオルバニーで十分な名声を

得、三〇年には取引を通じてボストン、ニュー・ヨーク、フィラデルフィアの大商人の間にも著名となった。三三年には民主党の組織であるオルバニー・リージョンシイの有力者となり、同年オルバニー市長となっている。すなわち、一八三〇年代の初頭、コーニングの三十六・七才までに、十分な名声と経営の基礎を固めていることが判るが、残念なことに、本書ではこの期間の経営文書が欠けているためか詳細は不明確で、輸入鉄の西部への小売（オルバニー近傍）と卸売（バッファローあたりまで）を通じて、取引額も利益も可成のものであったことが識られ、一八二九年のインヴェントリによれば、会社資産は八万五千ドルに達している。

コーニングの経営的發展は、以上の事実を基礎として、三〇年代から飛躍的に拡大するが、このことは、エリー運河開通による東—西部間の物資流通の飛躍的増大と考え合わせるとよく理解される。西部の開発が鉄器具販売の彼の事業を拡大すると共に、その経営事業を多角化してゆくのである。晩年のコーニングが専心するようになった銀行業には、オルバニーの有力商人として、比較的古くから関係している。既に一八二六年にニュー・ヨーク・ステート・バンク・オブ・オルバニーのディレクターとなっているが、一八三四年には、オルバニーの最大銀行オルバニー・シティ・バンクに関係、同年頭取となりその死亡まで、実に三八年間その職に留まっている。しかしその間、銀行支配については細心の注意を払い、株式所有その他を通じて毎年の総会ではヴォートを確保したことが識られる。彼が市の

有力者であり、市長を勤め、一八四二—四五年には国会上院議員、一八五七—五九、六一—六三年と再度下院議員を勤めたことなど、コーニングが州政府の保護を受けうる立場にあったことも有利であった。

さらに彼は、他の地方銀行にも多くの関係を持ち、便宜を受けうる立場にあった。一八三三年においてさえ、ニュー・ヨーク州内で三二、八七五ドルの価値の銀行株式を所有しており、そのリストは年と共に増大した。一八五〇年には、オルバニー・シティ・セーヴィング・インステイティューションに関係、六九年には、ナショナル・セーヴィング・バンク・オブ・オルバニーの理事長となっている。当時の銀行法では、銀行の役員が貸出しを受けることは制限されていなかったから、銀行頭取・重役としての地位は彼の資金操作上に大いに便宜となったであろうことは疑いない。

コーニングの投機商人としての性格は、龐大な西部土地投機によく現れている。彼の資産の中には既に早くから、西部の取引商人が支払不能に陥った場合に担保として入手した土地が屢々現れてはいたが、本格的な投機に乗出すのは三〇年代半ば以後のことであり、その地域もオルバニー近傍から、西部開発に伴い五大湖地方に及ぶのである。当時の商取引の常として、商品売買は六ヵ月以上の手形による支払いが普通であり、商人はその取立のため各地を旅行しなければならなかった。コーニングは、したがって、早くから西部の将来性に通じ、河川・湖に沿う将来の重要都市には目をつけていた。特に一八四〇年以

後、彼の仕事が五大湖地方に及ぶと、土地投機に対する熱意はさらに大きくなってくる。彼の最初の本格的土地投機は州内のコーニング（のちに彼の名が冠せられることとなる）、アーヴィング、オウバーンにおいてみられるが、それぞれ土地会社を、主としてオルバニーなど有力な州内商人の合資により設立し、土地の値上りと共に売却し、或いは出資者に分配する、さらにある場合には、ホテル・商店など建物を建設しこれを売却するといった方法をとっている。土地投機は急速に発展する西部においては、短期的に不況その他悪感などから損失を蒙ることもあったが（アーヴィングの事例）、長期的には確実に富を増大させる方法であった。たとえば、一八五五—一八六二年（この年号は七二年と記されているが、明らかに誤り、同様な年号の誤りは一七二頁の三節にもある）にコーニングで彼が処分し得た土地売却代金は三万二千ドルであったが、一〇年後に同市の彼の残りの所有地価値は二〇万ドルと評価されている。

州外における土地投機で最大であったのは一八三五年のアメリカ土地会社の設立であり、オルバニー、ボストン、ニュー・ヨークの有力商人が参加し、政府の要人（副大統領ヴァン・ブーレン、検事総長ベンジャミン・パトラー、その他閣僚・上院議員など）を黒幕とし、政府の土地関係役人の買収、「お気に入り銀行」を通じての大規模な融資など、民主党政府の汚職と騒がれた土地投機であった。その他、三〇年代には、アメリカ土地会社によるアイオワのハーフ・ブリード・トラクト（白人とインディアンとの混血のための保護地として政府により区

劃されていた地域）があるが、四〇年代に入ると五大湖地方の開発につれて土地投機も大がかりとなり、フォックス&ウィスコンシン開発会社によるウィスコンシンの、また五〇年代にはミシガンのソート・キャナル地方の土地投機など、巨大な投機事業にコーニングは大きな役割を果たしている。投機はこの地域では森林・鉱物資源に及び、その利益はたとえば、コーニングが社長であったミシガン州のセント・メリーズ・フォールズ・シップ・キャナル・コムパニーの場合、一八六三年三月—一八六四年二月の三年間、年間九〇パーセント以上の配当を行い、この期のコーニングの取分は、三三、〇七五ドルの持株に対して、実に八二、〇〇〇ドルに及んだのである。ヌウ女史によれば、コーニングの土地投機記録は独立した帳簿として扱われていたが現存せず、ために彼の土地投機の詳細な内容は判明しない。しかし、彼が死ぬまで西部の土地投機を有利な事業として考えていたことは間違いない、その財産の少からざる部分がこの事業から生れたことは明らかである。

商人としてのコーニングは、公社債・株式に対する投資も可成り大規模に行っている。たとえば、一八四五年の六分利付ニュー・ヨーク州公債の買入れ、四九年の約四万五千ドルに上る政府公債の買入れ、六四・六年と二カ年にわたって買入れたそれぞれ五万ドルのミシガン州公債の買入れ、また南北戦争直後における広汎な郵便・電信会社諸株式の買入れなど、多額の投資がみられる。その他、特に南北戦争中には多額の政府契約を獲得、毛布・マスクット銃、サーベル類を軍に供給していた

し、また一八六二年下院議員在任中、関税引上げを見越して多量の胡椒を買つけたり、或いはニュー・オルリーズンのタバコ投機に加わったりするなど、投機的商人としての機能を十二分にその経営面に反影させているのである。

### 三

インダストリアル・エリートとしてのコーニングの側面は、鉄工所所有者及び鉄道事業家としてみられる。十九世紀中葉から極めて重要となってくるこの二つの産業分野は、すべてコーニングの商人としての、すなわち鉄器具商人・投機業者としての機能から発したものである。早くも一八二六年に、コーニングはトロイ近傍のオルバニー釘工場を五、二八〇ドルで買収したが、これは釘がコーニング&ノートン・コムパニーの重要な取扱商品であったからである。この工場が、一八三〇年代さらにそれ以後に至るまで、アメリカ初期のアイアン・ブランドイションと非常に類似した性格を有していたことは興味がある。その規模は一八三四年頃従業員三七・四二名であり、年産八二五トンの圧延鉄を生産していた。これはさらに種々の帯状鉄・釘板・環状鉄・棒状鉄などに變形されたが、生産物の半分以上は釘であった。工場の直接の経営はパートナーにより行われ、コーニングは直接これに当らなかつたが、経営の実権は終始握っており、鉄製品の購入には得別の割引率を確保していた。工場に対する投資も漸次増加し、五、二八〇ドルで購入したこの鉄工所は、一八三七年のインヴェントリにおいては、五

二、五〇〇ドル、四三年には一〇五、〇〇〇ドルをそれぞれ示した。一八三七年に名称をオルバニー鉄工所とかえ、従業員数も一八六〇年には七五〇人に達し、資本投資額は六七年に推定四〇万ドルと云われるほどに増加した。

コーニングがトロイで関係した更に重要な鉄工業は、一八四六年創設され、五五年コーニングと同様鉄器具商店で働いていたジョン・グリスウォルドと共同で株式の半分を取得した鉄工所——のちの巨大企業レンセラー鉄工所であった。この工場は急速に発展し、アメリカにベッセマー法を導入した最初の工場の一つともなり、コーニングの死後一八七五年にはオルバニー&レンセラー鉄鋼会社と名称をかえコーニングの長子コーニング・ジュニアが社長となり、資本額も二五〇万ドルに達する。この会社は一八九三年の恐慌と経営上の失敗のため破産し所有者をかえるが、一九世紀の代表的巨大鉄鋼会社として発展したのである。

コーニングの鉄鋼業に対する深い関心は、彼の本来の営業である鉄器具販売との関係によって惹起されたものであったが、一八三〇年代以降アメリカの鉄道建設が本格的に開始され、やがてそのブームが到来することになると、レール・犬釘その他鉄道用鋼鉄製品の供給を通じて、製造（鉄工所）→配給（鉄器具商）→販売（鉄道）という強固にして必然的なビジネスの環が打出されてくる。コーニングが鉄道業に関係をもち始めるのも三〇年代初期からのことであり、一八六四年ヴァンダービルドの勢力にその地位を奪われるまで、十一年にわたって、ニ

ニュー・ヨーク・セントラル鉄道の社長を勤め、その地位を死守しようと努力するのも、彼の事業経営の全構造から必然的に結果したものであった。

一八三一年、モホーク&ハドソン鉄道株に投資したのがコーニングの鉄道業との関係の始めであった。三年には同鉄道の副社長となるが、同年さらに重要な鉄道計画——ユティカ&シネクタデー鉄道——の発起にあたってこれに参画、社長となった。コーニングは同鉄道の社長の地位に二〇年間あり、これを足掛りとして、ニュー・ヨーク・セントラルが合同により出現すると、その社長に就任するのである。彼の鉄道との関係は、これ以外に、一八四六年、鉄道用鉄製品の売却代金が取立不納に陥ったのを機会にその株式を取得することによりミシガン・セントラル鉄道に関係し、また五〇年代には、フィラデルフィア&レディング鉄道、ミスシッピイ&アトランティック鉄道、トレド&イリノイ鉄道、エリー湖・ウオバッシュ&セント・ルイス鉄道などにも若干の利害関係をもつなど、その活動は多岐にわたっている。

彼が種々の鉄道に関係しえたのは、オルバニー一の商人としての名声、その政界有力者との個人的つながりなどによるが、一つには当時の鉄道建設資金操作の方法にもあった。初期の鉄道金融は、公称資本金が定り株主を募集するが、株主はその額面価格を一時に支払う必要はなく、建設の進行に応じて一株につき八一〇ドルといった額を——相当期間をおいて——時々徴集されるに過ぎなかった。残余の必要資金は、鉄道が一部完成し

営業を開始するや、その利益金からまかなわれ、或いは借入金によってまかなわれ、株主に対する配当金は会社に留保されてこれで株主の未払込部分が充足されるという仕組であった。したがって鉄道株式を創業に際して多量に取得しても、現実にはそれほど額の資金を一時に必要としたわけではなかったのである。

コーニングは、ユティカ&シネクタデー鉄道、続いて合同によって生れたニュー・ヨーク・セントラル鉄道のそれぞれの社長の地位を占め続けていたが、そのためには、非常に細心の注意を払って支配権の確保に勤め、株主総会におけるヴォートの支配を実現した。これは鉄道がいわば「鉄を最大に消費する産業」であり、彼の支配するオルバニー鉄工所・レンセラー鉄工所の製品は、彼の鉄器具販売会社を通じて、独占的に彼の支配する鉄道会社へ売却されたからである。したがって、鉄工所↓鉄商↓鉄道という一連の生産↓配給↓消費の循環は巨大な利潤をコーニングに齎したのである。ヌウ女史はこの点について、ニュー・ヨーク・セントラルへの合同の結果、彼の所有する諸鉄道会社株式の値上りにより十萬ドル近く儲けたばかりでなく、ニュー・ヨーク・セントラルへの鉄道用鉄製品納入に対する莫大な契約を獲得することになったことを指摘している。たとえば、シラキユウス・バッファロー間の建設に際して、技師の見積りによる鉄需要は一、五六八、〇三〇ドルという巨額に達したが、その全部ではなくとも大部分はエラストス・コーニング&コンパニーによって納入されている。一八五五年の終りまでのコーニング&コンパニーの納入額は、一、〇九八、

四〇七・三〇ドルに上り、このうちレールが七〇万ドルであるがそのコミッションは二・五パーセントであった。又大釘は八四、二三一・八八ドルに上ったが、これはすべてオルバニイ鉄工所の製品であった。かくして、これは一例にせよ、ニュー・ヨーク・セントラル社長としての地位は、彼の鉄器具商会、さらに鉄工所の繁栄を齎したのであり、いわば「二重の利益」を獲得したのであった。

#### 四

ヌウ女史の本書における研究は、必ずしも総合的なデータによるものではなく、そのため個々の部分的な事例は与えられているにせよ、コーニングの全経営を数字的に十分に把握したものではない。この限りで、経営史的研究としては物足りなく満足すべきものではないが、これは或る程度まで史料の欠陥に基づくものであらう。とはいえ、十九世紀中葉における商人資本家が当時の社会的環境の下で果たした機能については、極めて明確な概念を把握することができる。当時の典型的ビズネス・マンとしてのコーニングは、古いイギリス出の家系、ニュー・イングランド出身の父親、適当な教育、姻戚関係を通じてのビズネス・バックグラウンドなど、必らずしも裕福ではなかったにせよ、恵まれた環境の下にそのスタートを行っている。十三才より身につけた鉄器具の取引により商業の機微に通じ、ピュリタンの勤勉さで資本の蓄積を行っている。致富がそのまま社会的地位の上昇に直接つながるアメリカ的環境の下で、政界に活

躍、銀行業に重きをなし、鉄道業のプロモーターとなり、その政治的・社会的全生活がそのまま彼の経済的生活、すなわち、鉄器具販売、鉄工業、公社債・株式投機、土地投機に結びついたのであった。

コーニングの経営には、次の時代の「キャプテン・オブ・インダストリー」、すなわちロックフェラー、カーネギー、フォードなどにみられるような一業主義的産業経営はみられない。また鉄器具販売に始り種々の産業的事業にも関係するが、常に商人としての経営意識から離れるものではない。ここに十九世紀中葉を代表するビズネス・マンの性格がある。当時の会社企業の一般的形態はパートナーシップによる場合が多かったが、ドースターも指摘しているように、コーニングの経営的才能で特に秀でていた点は、優秀なアソシエーツ、パートナーズを獲得して長く忠実にコーニングの協働者たらしめた点である。このため彼は経営上の細部は信頼してパートナーに委せ、経営の中核的機能に専心することが出来たのである。

最近のアメリカ学界では、ビズネス・マンの個人研究を通じて当時の経営の態様、経済活動の分析を行おうとする書物がどしどし出版されているが、本書もその一つであり、多くの同種の諸研究と併読することにより、我々の十九世紀アメリカ経済史・経営史の内容を豊富なものとしてくれる。従来植民地時代乃至十九世紀初頭の商人研究は数多かったが、今後十九世紀中葉のビズネス・マン研究が多数現れてくることは、極めて有意義であらう。